

## Johnsens klumme

Af Erik Johnsen

Fra tid til anden dukker spørgsmålet om intuition op i diskussionen om lederadfærd, specielt i forbindelse med *ledelsesmæssige beslutninger*.

Den jyske betegnelse *Management by intuition* skal vel oversættes med *intuitiv ledelse*. Selve begrebet vækker øjeblikkelig følelser, der går lige fra, at det er en selvfølge at anvende intuition i ledelsesmæssige sammenhæng til, at "intuition" ikke er en glose, der forekommer i seriøst lederi. Der er ikke megen intuition i at beslutte sig for at bygge en øresundsbro og slet ikke i at bygge en fast Rødby-Fehmern forbindelse. Men hvad med 5000 billige lejligheder i København? Eller valg mellem forskellige trafikale forbindelser til Operaen?

Så en gang imellem kommer spørgsmålet om det betimelige i at anvende *intuitiv ledelse* op på bordet. Og i så fald afæskes der beslutningstagerne et svar på, i hvilket omfang deres beslutninger er baseret på observationer og rationelle analyser, og i hvilket omfang deres sjette sans er taget i anvendelse for at komme frem til en (vanskelig) afgørelse.

Det er nok klogt at starte diskussionen med en konstatering af, hvad ordbogen siger om intuition. Den taler om "evnen til at opfatte, forstå og bedømme en situation eller en sammenhæng uden nødvendigvis at have kendskab til eller være bevidst om alle aspekter af den".

Virksomhedshistorien er fyldt med eksempler på, at intuition efter denne definition har haft fatale følger for foretagendet. Ligesom der kan fremdrages eksempler på, at det er gået godt, og at man ikke ville være kommet i ny business, hvis ikke vitale iværksættere havde ladet deres

handlingsinitiativ følge deres intuition.

Eksempler på positive og negative følger af intuitiv beslutningstagen har i nyere tid kunnet studeres til overmål i både den finansielle sektor og i it-sektoren. Det gennemgående træk er, at nogle vinder i spillet og andre taber. Ser man på køb og salg af værdipapirer, har der ligefrem udviklet sig et sæt *spilleregler* for dispositioner. Spilleregler, der mere regulerer *spillet* end de er udtryk for realøkonomiske analyser af mere klassisk art.

Hvad med *strategiske beslutninger*? Det vil sige beslutninger, der vedrører virksomhedens nutidige og fremtidige *eksistensberettigelse*. Er man til eksempel et energiforetagende, har ledelsen så på *forneemmelsen* at man skal satse på vindenergi i kombination med forbrændingsenergi, eller foretager man *observationer* og *analyser* til støtte for en satsning, der kan koste virksomheden livet, såfremt den disponerer forkert?

Hvis man er et modedesign foretagende, er det så designerens intuition, der er afgørende for kollektionen, eller har man eksperimenteret sig frem til en kollektion, som man tror på. Eller har man anvendt både klassisk eksperimentel virksomhed og intuition.

Hvis man er udøvende kunstner, og skal leve uden offentlig støtte, skal man så kreere sine værker baseret på egen (og eventuelt etablerede kunstkenderes) intuition, eller skal man sikre sig et par bestillinger før man går i gang?

Og hvad, hvis man er i *oplevelsesbusiness*, skal man så blæse på folks opfattelse af, hvad de tror, de gerne vil opleve, eller skal man intuitivt

skabe oplevelser, som man selv mener har gennemslagskraft.

Den type problemstillinger, der er eksemplificeret her, behandles i beslutningsteorien som *beslutning under usikkerhed*. Det betyder, at man ikke på forhånd ved, hvorledes "omverdenen" vil reagere på éns udspil. Det er muligt, at den responderer venligt, således at initiativet accepteres, og man bliver belønnet med et positivt resultat. Men det er også muligt, at det modsatte bliver tilfældet. Ved beslutning under usikkerhed har man kun ét skud i bøssen. Der er altså ikke tale om, at man kan gentage eksperimentet og skabe så mange observationer, at det giver basis for at beregne en sandsynlighed for at det går godt eller skidt. Økonomer har derfor arbejdet med at støtte intuitionen med en opgørelse over, hvad man i givet fald har *råd til at tage*, subsidiært hvad man *vil satse på at vinde*.

Der er altså tale om at kombinere intuition med kold kalkulation.

Man kan spørge, om den kanoniserede rationelle planlægningsmetodik er kemisk rensset for det lidt metafysiske begreb intuition. Alle, der har været involveret i en analyseproces, ved, at jo dybere man kommer i materien, jo mindre sikker bliver man på, at man angriber det rigtige problem, og hvis man alligevel tror på det, så bliver man usikker på, om man anvender de rigtige metoder rigtigt. Hvordan klarer man så det? Hvordan klarer forskere at skabe ny viden? Hvilke grænser skal man forsøge at overskride? Dette spørgsmål er parallelt med virksomhedsledelsens spørgsmål om, hvilke spydspidser, den skal satse på for at skabe fornyet eksistensberettigelse for foretagendet.

Hvad er så svaret på, om man skal acceptere intuition som et muligt led i ledelse af virksomhedens ledelsesproces?

Mit svar er, at uden et vist mål af intuition går det ikke, men hvis man kun anvender intuition, så går det slet ikke!